

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O MODELO DE NEGÓCIO PARA ALOJAMENTO
DE FAMÍLIAS EM SETÚBAL

MÁRIO RUI PEREIRA SANTANA

OUTUBRO 2019

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O MODELO DE NEGÓCIO PARA ALOJAMENTO
DE FAMÍLIAS EM SETÚBAL

MÁRIO RUI PEREIRA SANTANA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR MANUEL DUARTE
MENDES MONTEIRO LARANJA

Outubro 2019

RESUMO

O setor do turismo tem crescido bastante nos últimos anos a nível mundial, Portugal não foi exceção, bem como a cidade de Setúbal.

A oferta hoteleira em Setúbal é bastante diversificada, desde hotéis, hostels alojamentos locais entre outros, encontrando-se em franca expansão. A oferta atual é composta por 12 unidades hoteleiras em Setúbal, 1 parque de campismo, uma unidade de Agro-turismo e duas casas de campo (Entidade Regional de Turismo de Lisboa, 2019).

Contudo, o que será que uma família com filhos valoriza num alojamento, caso se pretenda adicionar uma infraestrutura que satisfaça este segmento de mercado à oferta de alojamento existente em Setúbal?

O perfil de turista a estudar, será um turista com dois ou mais filhos de meia idade, classe média e que procura estadias de curta duração, ou seja, as denominadas escapadinhas.

O presente estudo, pretende caracterizar um modelo de negócio que preencha as necessidades deste segmento no momento de procurar estadia.

Para criar um modelo de negócio em torno deste perfil de turista, recorreu-se à metodologia *Lean Startup*, criada por Ries (2011).

O *Lean Startup*, consiste em três fases distintas, mas dependentes umas das outras, o Aprender, o Construir, o Medir. As três fases do ciclo *Lean Startup*, foram realizadas tendo como suporte o *Business Model Canvas* desenvolvido pelo Osterwalder and Yives Pigneur (2010). Para tal foi necessário identificar a *persona*, ou seja, descrever a mesma de forma detalhada.

Após diversas iterações com a *persona*, conseguiu-se identificar, o que valoriza, e como vê a unidade hoteleira onde pernoitar durante um curto período.

Através dos dados recolhidos foi possível desenhar o que poderá ser um modelo de negócio por forma a preencher as necessidades deste segmento em específico.

Os resultados obtidos demonstram que as famílias com dois ou mais filhos no momento da pesquisa de um alojamento para uma estadia de curta duração valorizam as infraestruturas, tendo preferência por hotéis, em vez de outro tipo de unidades.

As parcerias locais também é algo que é valorizado, caso as mesmas convertam-se em descontos em atrações ou serviços locais.

Não são sensíveis ao preço em estadias de curta duração, no entanto quando pesquisam alojamento para estadias de longa duração, ou as denominadas “férias grandes”, o preço tem um peso significativo no momento da escolha.

Palavras-chave: Turismo, Lean Startup, Modelo de Negócio

ABSTRACT

The tourism sector has been growing quite a lot worldwide, Portugal was not an exception, as well as Setúbal.

The hotel offer in Setúbal is quite diverse, from hotels, hostels, local accommodations among others, in great expansion.

The current offer is composed by 12 hotels, 1 camping site, 1 agrotourism unit and 2 houses in the countryside (Entidade Regional de Turismo de Lisboa, 2019).

However, what would a family with children value the most regarding accommodation if we were to add an infrastructure that would suit this segment of market relatively to the already existing accommodation offer in Setúbal?

The tourist profile to study is a tourist with two or more middle-aged children, middle class and looking for short stays, also known as “escapadinhas”.

This study aims to characterize a business model that meets the needs of this segment when looking for this kind of stay.

In order to create a business model around this tourist profile, the method used was the Lean Startup, created by Ries (2011).

The Lean Startup methodology consists of three distinct but dependent phases, Learning, Building and Measuring. These three phases of the Lean Startup cycle were supported by the Business Model Canvas developed by Osterwalder and Yves Pigneur (2010). In order to apply this methodology, it was necessary to identify the *persona*, that is, to describe it in detail.

After several iterations with the *persona*, it was possible to identify what he values the most, and how he sees the accommodation where to stay for a short period of time.

Through the collected data it was possible to design what may be a business model which fulfils the needs of this specific segment.

The results show that families with two or more children while searching for accommodation for a short stay value the infrastructure, they prefer hotels over other types of accommodation.

Local partnerships are also valued if they turn into discounts on local attractions or services.

They are not price sensitive for short term stays, on the other hand, while seeking accommodation for long term stays, also known as” *férias grandes*”, the price is a key-factor at the time of choosing.

Keywords: Tourism, Lean Startup, Business Model

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial à minha esposa, por estar sempre presente, pelo incentivo e carinho, e apoio incondicional, de outra forma não seria possível.

Aos meus filhos pelo tempo que me dispensaram, e compreensão ao longo destes dois anos de estudo, a minha força.

Agradeço ao Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja, por me ter aceitado como seu orientando, pela disponibilidade e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles cujo nome não mencionei, mas que estiveram sempre presentes e me apoiaram. Obrigado!

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	LITERATURA DO TURISMO E DESTINOS TURÍSTICOS.....	3
3.	PROBLEMÁTICA.....	9
4.	METODOLOGIA	11
5.	OBSERVAÇÃO DE DADOS	16
6.	ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	20
7.	CONCLUSÃO	29
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo Construir-Medir-Aprender; Fonte: Ries, 2011	7
Figura 2- Business Model Canvas; Fonte: Osterwalder and Pigneur, 2010.....	15
Figura 3 – Business Model Canvas Inicial; Fonte: Elaboração Própria.....	19
Figura 4 – Business Model Canvas Após Primeira Entrevista; Fonte: Elaboração Própria.....	24
Figura 5 – Business Model Canvas Final (MVP); Fonte: Elaboração Própria	28

ABREVIATURAS

INE – Instituto Nacional de Estadísticas

MVP – Minimal Viable Product

1. INTRODUÇÃO

O setor do turismo tem verificado um crescimento exponencial nos últimos anos um pouco por todo Portugal, e a cidade de Setúbal não é exceção. Com um crescimento a um ritmo de dois dígitos, Setúbal tem-se preparado cada vez mais para esta nova realidade, contudo muito ainda existe por fazer e pensar (*Turismo cresce a dois dígitos no distrito de Setúbal* | *Diário da Região Setubalense*, 2016).

Entre unidades hoteleiras, hostels e alojamentos locais, Setúbal tem uma oferta diversificada de sítios onde pernoitar, no entanto com este trabalho pretende-se estudar as necessidades de um segmento específico, de um segmento que possivelmente pretenda uma oferta diferente da existente. Atualmente existem 12 unidades hoteleiras em Setúbal, 1 parque de campismo, uma unidade de Agro-turismo e duas casas de campo (Entidade Regional de Turismo de Lisboa, 2019).

O conceito da unidade hoteleira a analisar, será um conceito diferenciador da oferta existente, ou seja, algo mais direcionado para turistas de classe média com filhos. Para tal, o grande desafio será perceber se o cliente está disposto a pagar por este tipo de serviço, ou se este serviço vai preencher as necessidades dos clientes, a fim de perceber se existe um nicho a explorar com algo diferenciador.

Assim, a problemática que se pretende responder através deste trabalho será a seguinte, “O que é que uma família valoriza num alojamento turístico de cidade”

Para responder à problemática colocada, será utilizada a metodologia de *Lean Startup*, recorrendo ao *Business Model Canvas*.

O *Lean Startup* é uma metodologia que permite criar e gerir startups, criando um produto desejável pelo cliente, sendo uma abordagem bastante válida na criação de um novo produto.

O sucesso de uma startup também poderá estar na boa realização de um plano de *Lean Startup*. Segundo Eric Ries, autor do livro “*The Lean Startup*”, o sucesso de uma startup pode ser criado pelo processo, que significa que pode ser aprendido (Ries, 2011).

Assim a metodologia *Lean Startup* é um método iterativo, que passa por três fases bem definidas, primeira construir, segunda medir, por fim a terceira fase reserva-se à aprendizagem com os dados obtidos.

Na secção da literatura, será abordado com maior detalhe a metodologia de *Lean Startup*.

O modelo *Business Model Canvas* será utilizado para criar o modelo de negócio, que irá preencher as necessidades deste segmento. Para tal, primeiramente será necessário caracterizar a *persona*, ao nível de gostos, perfil, estrato social, e identificar uma pessoa que se assemelhe a essa *persona*, ou seja, que represente este segmento.

Seguidamente serão realizadas as iterações necessárias com a *persona*, através de entrevista, até que o modelo de negócio satisfaça as suas necessidades no momento de procurar alojamento.

Os resultados demonstram que as famílias com dois ou mais filhos para estadias de curta duração, têm preferência por hotéis, em vez de outro tipo de unidade hoteleira.

Não são sensíveis ao preço para tipo de estadias, no entanto valorizam cancelamento gratuito, estando cientes que poderá existir uma penalização de acordo o momento do cancelamento da estadia.

O estudo da problemática evidenciada é bastante relevante, porque uma família com um filho consegue realizar uma reserva com alguma facilidade, pois o serviço de “cama extra”, ou seja, acrescentar mais uma cama ao quarto duplo, consegue alojar toda a família num único espaço. Contudo uma família com dois ou mais filhos, já não tem a mesma facilidade e por vezes recorre a alojamentos locais, ou apartamentos.

2. LITERATURA DO TURISMO E DESTINOS TURÍSTICOS

A relevância teórica do trabalho final de mestrado passa por perceber as necessidades de uma família com dois ou mais filhos no momento de procurar um alojamento para uma estadia de curta duração, e em como preencher as mesmas, pois pretende-se ir ao encontro deste nicho de mercado. Para tal é pertinente perceber qual o nível de competitividade que cada destino possui, o que pode oferecer e de que forma o mesmo pode diferenciar-se dos restantes, bem como quais as necessidades do segmento a estudar.

DADOS DO TURISMO

De acordo com a Organização Mundial do Turismo o setor do turismo representa 10% do PIB mundial. Em 2017 o número de viajantes à escala mundial foi de 1.323 milhões, sendo a Europa o segundo continente mais visitado entre 2016 e 2017, um aumento de 8% (*2017 Annual Report WTO*, 2018).

Por sua vez, a Europa do Sul ou mediterrânica, foi a que registou o maior aumento, uma variação de 2,4% para 12,4% entre 2016 e 2017 (*2017 Annual Report WTO*, 2018).

Segundo o INE, o número estimado de entradas de turistas não residentes em Portugal foi de 22,8 milhões, mais 7,5% em relação ao ano anterior. Igualmente, em 2018 o Banco de Portugal indicou um aumento de 9,7% relativo à rubrica “Viagens e Turismo” (*Estatísticas do Turismo 2018*, 2019).

Observando estes números pode-se afirmar que Portugal é um destino com uma procura em crescimento, e que o turismo é um setor em forte expansão.

CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DESTINOS

Para perceber este impacto será conveniente analisar a literatura disponível sobre o turismo e de como os destinos podem ser qualificados e até geridos.

Segundo Buhalis (2000) o marketing dos destinos tem-se tornado extremamente competitivo a uma escala mundial. De acordo com o mesmo, os destinos necessitam de diferenciar-se de acordo com o seu produto e desenvolver parcerias entre o setor público e o setor privado local. As novas tecnologias têm um papel determinante no momento da eleição do destino, pois com a globalização e a digitalização, qualquer destino está à

distância de um simples click, fazendo com que a viagem seja programada ao detalhe antes do viajante sair de sua casa. Para o turismo, uma das consequências deste facto é o modo como o planeamento de uma viagem por parte do turista se encontra facilitada (Correia, 2016). O turismo deverá maximizar e potenciar os benefícios da região, e para tal os seus objetivos estratégicos deverão ter em conta os interesses de todos os stakeholders envolvidos.

Os destinos conseguem diferenciar-se de diversas formas, de um modo geral os destinos encontram-se definidos por áreas geográficas, países, ilhas ou cidades.

Mediante as expectativas do viajante, assim será eleito o seu destino turístico, esta eleição poderá ser influenciada quer pelo seu background cultural, bem como pelo propósito da sua viagem, se negócios, lazer ou outro.

Os destinos são lugares para os quais as pessoas viajam, e podem escolher onde ficar por um tempo para experienciar certas características de uma atração percebida (Leiptor, 1995).

Por outro lado, os destinos são um foco de instalações e serviços projetados para atender as necessidades do turista (Gilbert *et al.*, 2005). A maioria dos destinos compreende um núcleo dos seguintes componentes, que podem ser analisados de diferentes formas, atrações, acessibilidades, serviços, pacotes disponíveis, serviços auxiliares e atividades (Buhalis, 2000).

Esta será uma análise a efetuar sobre Setúbal, de modo a perceber que necessidades do turista consegue preencher neste momento, e quais as que estão por preencher.

Classificar o comportamento do viajante é cada vez mais difícil, pois o viajante moderno muitas vezes combina prazer com negócios, no sentido de rentabilizar duas variáveis, tempo e dinheiro.

Embora cada vez seja mais difícil distinguir uma viagem de negócios de uma viagem de lazer, existem pequenas nuances que nos podem indicar o objetivo da viagem.

Uma viagem de negócios, tendencialmente é bastante flexível, sendo difícil escolher o destino, pois pode tratar-se de uma conferencia, ou mesmo uma palestra, ou reunião. No entanto, as viagens de lazer são mais complexas e bastante criteriosas, quando chega o momento de selecionar o destino. As viagens de lazer têm as suas particularidades e são sensíveis à época. No caso de uma família com filhos, esta é sensível às férias da escola dos mesmos, provocando sazonalidade no setor do turismo, em contrapartida as pessoas

com alguma idade preferem viajar na época baixa para aproveitar os descontos, já os jovens universitários, também procuram conciliar a época baixa com o tempo das aulas. Analisando as tendências dos diferentes segmentos, será crucial saber qual o segmento que queremos posicionar-nos, e qual a estratégia de marketing a adotar.

Outro fator a ter em consideração é a preservação dos recursos locais, pois a imagem do destino é crucial, o nível de exigência dos turistas não tolera destinos turísticos subdesenvolvidos, elegendo outros locais como destino. Neste sentido é também determinante ter os recursos humanos bem formados.

Neste ponto torna-se fundamental no momento de recrutamento, perceber o background dos candidatos e qual a sua experiência no ramo da hotelaria. Pois quantos mais anos de experiência no ramo o candidato tiver, mais conhecimento e inovação traz consigo para o trabalho.

Através da experiência adquirida, ou vivida anteriormente, maior criatividade e inovação o candidato traz consigo na resolução de problemas e consequentemente no aumento de satisfação do cliente (Nicely, 2018).

Desenvolver uma tipologia que classifique os destinos turísticos é uma tarefa complicada. Os destinos turísticos podem ser divididos em seis diferentes tipologias, Urbano, Costa, Alpino, Rural, Autêntico Terceiro Mundo, e por fim como Único-Exótico-Exclusivo (Buhalis, 2000).

Existem três modelos diferentes de estratégias que podem ser formuladas para os destinos turísticos, estratégias genéricas de Porter, quadro estratégico de Gilbert's, e especialização flexível de Poon's. Uma vez que o destino tenha a sua estratégia de marketing definida, será altura de definir o seu marketing mix. Para tal é necessário formular o produto do destino. Os destinos são amalgamas de produtos individuais direcionados para o turismo, todos sob um nome do destino. Como tal, no momento de formular o produto é necessário perceber o que o nosso produto tem para oferecer ao seu mercado-alvo e a sua importância. O ambiente ampliado incluirá elementos intangíveis, como interação, participação do cliente, bem como acessibilidade e ambiente físico (Alegre and Garau, 2010).

Outro fator importante é a divulgação do destino, e isso inclui essencialmente o desenvolvimento de canais de comunicação com os clientes, e outros stakeholders por forma a aumentar a atenção e a persuasão dos clientes para o destino em causa.

Para perceber o grau de satisfação dos diferentes atributos do destino, usualmente recorremos a um inquérito de satisfação com os diferentes atributos do destino, numa escala ordinária (Alegre and Garau, 2010).

Na literatura atual direcionada para o turismo, a intenção dos turistas retornarem a um destino é parcialmente determinada de acordo com os diferentes atributos do destino, bem como com a experiência da sua última estadia no destino em causa. Sendo de extrema importância analisar o que agradou, bem como quais foram os fatores de desagrado dos viajantes durante a sua última estadia.

Na estrutura cognitiva das pessoas, a informação negativa pode ter o mesmo ou maior impacto do que a informação positiva (Alegre and Garau, 2010).

Portanto perceber o que desagradou os viajantes durante a sua última estadia poderá ser mais proveitoso, no sentido de os estimular a visitar o destino.

Segundo Correia (2016), “Assim, com base no Estado de Arte, verificamos que o turismo é uma experiência complexa que engloba diversos intervenientes, tendo como protagonista o turista. Sem a presença do turista não há qualquer hipótese de a experiência turística poder ocorrer. Por isso, o foco na satisfação do visitante é essencial na gestão do destino turístico.”

LEAN STARTUP

A metodologia Lean foi desenvolvida no Japão pela Toyota, tendo como objetivo principal reduzir o desperdício, que pode mesmo chegar à redução de recursos humanos, ou recursos materiais.

A metodologia *Lean Startup* foi desenvolvida no setor das tecnologias de informação, mais propriamente nas *startups* de software, também é normalmente utilizada em outros tipos de projetos de inovação (Ries, 2011). O *lean startup* foi criado por Eric Ries, sendo uma marca registada pelo próprio.

Uma *startup* é definida como “uma instituição humana desenhada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2011).

Por ser uma empresa nova não significa que seja uma *startup*, por outro lado um departamento dentro de uma empresa estabelecida pode ser considerado uma *startup*.

O *lean startup*, tem como objetivo principal os clientes, não desperdiçando nem tempo nem recursos com algo que o cliente não está disposto a pagar. Para atingir este objetivo

o *lean startup* é composto por um loop de feedback contínuo, com os clientes a serem parte integrante no desenvolvimento do produto (Bohemia, Liedtka and Rieple, 2012). Assim, o ciclo do *lean startup* é composto pelas seguintes etapas: Construir – Medir – Aprender (Ries, 2011).

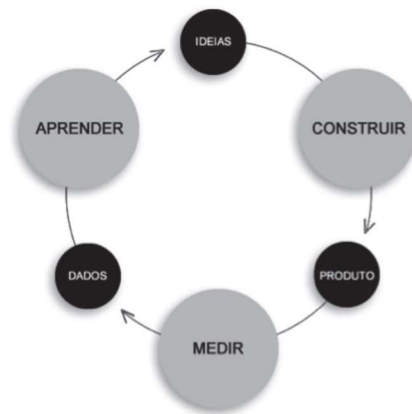


Figura 1- Ciclo Construir-Medir-Aprender; Fonte: Ries, 2011

Construindo um produto, temos algo para medir a satisfação do cliente através de métricas e hipóteses, e com o resultado destas hipóteses ou resultados das métricas temos algo com que aprender e refletir sobre o nosso produto inicial. Esta metodologia não é fechada nem sequencial, podendo sempre voltar atrás ou até passar um passo à frente, sempre que seja necessário.

A questão central que o *lean startup* procura responder é saber qual a versão mais simples do produto que se quer desenvolver, também designado por MVP (Minimal Viable Product) (Bohemia, Liedtka and Rieple, 2012).

Atendendo que uma inovação, é algo diferente de invenção, pois para ser inovação tem de ser economicamente viável, não basta ser algo novo. Existem três critérios fundamentais para o sucesso de uma inovação, a mesma tem de ser, desejável, viável e fiável. Na generalidade, as empresas focam-se nos dois últimos pontos, sendo que muitas vezes essa é a razão de uma invenção não chegar a inovação, pois o cliente não deseja aquele produto (Bohemia, Liedtka and Rieple, 2012).

É neste vazio que entra o *lean startup*, em que cria um MVP, com alguma substância para o cliente testar e experienciar, por forma a dar o seu feedback sobre o mesmo, ou seja, é direcionado para o cliente, o mesmo faz parte do processo desde a criação do produto.

Através desta abordagem o *lean startup* introduz o conceito de *Pivot*, sendo o mesmo o centro do teste a realizar ao produto, ou seja, saber voltar atrás no processo enquanto o produto está numa fase beta. Assim, consegue-se detetar mais cedo se o produto vai de encontro às necessidades do cliente, ou seja, se é desejável ou não pelo cliente.

Desta forma, consegue-se perceber que os *early adopters*, ou *lead users* têm um papel fundamental no *lean startup*, pois é essencial identificar os mesmos no início do desenvolvimento do produto.

Resumindo, um projeto de *lean startup* começa como uma visão dos seus criadores, e para analisar essa visão por forma a torná-la num produto, o *lean startup* inicia com o método dos cinco porquês da metodologia lean, e daqui começam a surgir as primeiras ideias. (Bohemia, Liedtka and Rieple, 2012).

Seguidamente procura-se construir o MVP, ou seja, o produto mínimo viável, que é uma fase beta do nosso produto. Este produto será entregue ao cliente para experimentar, testar e dar o seu feedback se o produto corresponde às suas necessidades, ou seja, se pagaria pelo mesmo. Esta resposta poderá ser dada pelos clientes, *early adopters* ou *early users*, que são fundamentais para validar a ideia inicial da conceção do produto através da experiência.

Nesta fase elaboramos um produto com os recursos mínimos necessários, que certamente serão em menor escala do que quando o mesmo for produzido em massa (Bouffleur, Fabián Ayala and Germán Frank, 2016).

A próxima etapa, será a de medir, que servirá para observar a performance do produto na iteração com o cliente, também chamado de *baseline*. (Bouffleur, Fabián Ayala and Germán Frank, 2016). Caso o produto *baseline* não seja validado, retorna-se à fase de construção.

Por fim, a última etapa do ciclo, a etapa Aprender, será a qual em que se estuda os resultados provenientes da etapa anterior, e percebe-se se a ideia inicial é validada, ou seja, bem-recebida pelo cliente, ou se a empresa deve “pivotar” para um produto diferente.

Toda a metodologia *Lean Startup* é desenvolvida em torno de um produto beta, em que ao contrário de se estar a gastar recursos e só depois do produto estar concluído e “perfeito” é que a *startup* mostra o mesmo ao mercado, está-se a desenvolver um produto que responde às necessidades de um mercado e não para um mercado, desenvolvendo o mesmo em conjunto com o segmento alvo.

A descrição da metodologia *Lean Startup* apresentada até ao momento neste trabalho, é resultado da leitura de diversos artigos e papers de autores que se debruçaram sobre este método inovador, bem como algumas referências ao seu criador Eric Ries.

Vejamos agora, de forma resumida, como Eric Ries descreve no seu livro a metodologia *Lean Start*, e as razões pelas quais Eric Ries acha que as startups falham, e como a metodologia *Lean Startup* pode ajudar uma *startup* a ser bem-sucedida.

Segundo Ries (2011) a ideia generalizada em torno de uma *startup*, passa por pensarmos que nasce de uma ideia brilhante, e que se torna num sucesso do dia para a noite. Então, porque é que muitas *startups* não têm sucesso?

Segundo diversos autores, empreendedorismo é muito mais que isso, o mesmo encontra-se mais relacionado com o testar e aprender com os testes realizados.

A razão do insucesso de muitas startups, está relacionado com uma abordagem tradicional de gestão, ou seja, pesquisa de mercado, criar uma estratégia sólida, e por fim entregar ao mercado um produto que funcione.

Este tipo de abordagem não funciona com as *startups*, pois sem nos apercebermos estamos a criar uma ideia errada, e essa ideia passa por estarmos a assumir que sabemos o que o mercado pretende, e a partir do momento que fazemos esta assunção podemos estar a criar o fracasso da nossa *startup*. Pois, vamos investir dinheiro, recursos, e tempo num produto perfeito, que o mercado não pretende, ou simplesmente não existe mercado para este produto.

3. PROBLEMÁTICA

Setúbal é uma cidade da província da estremadura e capital de distrito, com uma área de 230km², 5 freguesias, e aproximadamente 121 mil habitantes (*Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011, 2014*).

A cidade sempre foi muito virada para a indústria, da indústria conserveira, passando pela cimenteira, e até papelreira. No início da década de 80 a indústria conserveira entrou em declínio, Setúbal também foi atingida por este declínio, vendo as suas fábricas conserveiras a encerrarem portas, umas a seguir às outras.

A globalização alterou o paradigma ao nível social, económico e relacional, ou seja, as economias deixaram de ser fechadas e passaram a ser globais. Com esta alteração muitas

fábricas em Setúbal encerraram as suas portas, e outras apareceram, mas com menor número de postos de trabalho.

Com a sua localização excecional, e paisagens deslumbrantes, Setúbal tem vindo a apostar fortemente no setor do turismo, potencializando os seus recursos naturais.

O desenvolvimento da cidade, nomeadamente ao nível do turismo, tem sido exponencial nos últimos anos, tendo registado um crescimento de 17,7% em 2016 (*Turismo cresce a dois dígitos no distrito de Setúbal | Diário da Região Setubalense*, 2016). Na sua maioria são portugueses, espanhóis, franceses, alemães e ingleses, com destaque para os turistas alemães e ingleses onde foi registado o maior aumento (*Turistas Rendidos a Setúbal*, 2014).

Para fazer face a este aumento de procura turística em Setúbal, nos últimos anos foram requalificados dois grandes hotéis de 4 estrelas, e o número de hosteis passou de 2 para cerca de 10 em dois anos, o número de restaurantes triplicou entre 2002 e 2018, sendo mais de 100 no concelho neste momento.

Neste momento, estão projetadas cinco novas unidades hoteleiras para Setúbal. Até ao final do ano de 2018, será iniciada a construção de um hotel de 4 estrelas, pertencente a um grupo israelita, numa das principais artérias de Setúbal, com cerca de 150 a 200 camas (*Maria das Dores Meira. “Setúbal vai ter cinco novos hotéis dentro de cinco anos”*, 2017). Está prevista também a construção nos próximos 5 anos, do segundo hotel de 6 estrelas de Portugal, que será em Setúbal. (*Setúbal terá hotel de seis estrelas nos próximos cinco anos - Construir - Construir*, 2017).

A cidade, para além da sua Serra e das paisagens maravilhosas que oferece, da gastronomia própria que possui, também tem dinamizado bastantes eventos por forma a atrair pessoas à cidade, bem como, a remodelação das infraestruturas, nomeadamente acessos e espaços verdes.

Atendendo a toda esta mudança de paradigma na cidade de Setúbal, o presente trabalho procura responder à seguinte questão, “O que é que uma família valoriza num alojamento turístico de cidade?” por forma a perceber se existe um nicho a ser explorado, se o mesmo é real, ou se a necessidade já se encontra satisfeita.

Será que as unidades hoteleiras presentes e previstas para Setúbal, conseguirão satisfazer este nicho de mercado? Será a esta problemática que procurarei responder ao longo do trabalho final de mestrado, e perceber se este nicho de mercado tem ou não potencial por explorar no paradigma turístico atual da cidade de Setúbal.

4. METODOLOGIA

De acordo com Eric Ries, deverá haver duas a três ideias chave iniciais, a serem validadas através metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011).

As ideias chave iniciais a validar (neste momento) são

1. O turista familiar visitante de Setúbal, não está disposto a pagar por um hostel ou alojamento local típico, ou seja, ambiente jovem
2. O turista familiar visitante de Setúbal procura uma unidade hoteleira com ofertas relacionadas com o local que visita
3. O turista familiar visitante de Setúbal, está disposto a pagar um determinado valor pela sua estadia

Foram selecionadas estas três ideias chave por pretender-se validar ou não, que um turista familiar não está disposto a ficar alojado num hostel, mas sim numa unidade hoteleira que permita estar em família, em que desfruta da sua estadia na companhia da sua família, que o mesmo valoriza ofertas, parcerias e outras vantagens que possam estar relacionadas com o local que visita, ou seja experienciar atrações e serviços locais.

A última ideia chave a validar será validar ou não, se o mesmo está disposto a pagar pelo serviço oferecido do modelo de negócio que lhe será apresentado.

Atendendo ao ciclo de Construir, Medir e Aprender, o grande desafio passa por identificar em como construir um produto mínimo viável (MVP) que vá de encontro às ideias chave iniciais, e necessidades do segmento alvo.

Uma unidade hoteleira, ou alojamento obriga a um investimento inicial considerável, pois depreende-se a compra ou aluguer de um imóvel de preferência em zona central da cidade, ou perto de transportes públicos que tenham alguma frequência para o centro e atrações da cidade.

Portanto, um produto piloto, ou seja, um produto só com as funcionalidades fulcrais daquilo que se pensa que seja o produto final, será um grande desafio de realizar sem investir muito dinheiro e recursos.

Atendendo a tudo o que foi acima descrito, e ao longo do trabalho, construir um MVP de um hotel será impossível no contexto de trabalho final de mestrado, pois o investimento

necessário, para criar um protótipo a esta escala é algo pouco viável. Portanto deverá ser estudada uma alternativa, por forma a ultrapassar este desafio.

Assim, a construção do MVP passará por identificar a *persona* que encaixe no perfil descrito anteriormente, e saber as suas preferências, rendimentos, o que valoriza ou desvaloriza, ou seja, entrevistar o próprio e conseguir identificar como seria o edifício ideal para este tipo de viajante.

Para iniciar o processo será necessário realizar um potencial business plan inicial, para em seguida comparar o mesmo com o resultado da entrevista realizada à potencial *persona*.

O modelo de business plan a utilizar não será um business plan convencional, mas sim algo derivado da metodologia do *Lean Startup* de Ries (2010), ou seja, o *Business Model Canvas* criado e desenvolvido pelo Osterwalder and Yves Pigneur (2010) no contexto da metodologia do *Lean Startup*.

O *business model canvas* é um diagrama composto por nove áreas que interagem entre si, e que permite que todo o negócio seja visualizado numa só página.

As nove áreas analisadas no *business model canvas* são as seguintes:

- Clientes
- Proposta de valor
- Canais de Distribuição
- Relacionamento com os clientes
- Receitas
- Atividades Chave
- Recursos Chave
- Parcerias Chave
- Custos

O primeiro passo do *business model canvas* passa pela identificação do segmento de clientes que queremos alcançar, pois aqui será identificado o nicho para o qual queremos vender. Neste modelo, a identificação deste segmento é fundamental para a realização do restante *business model canvas*, pois todo o modelo gravita em torno do segmento alvo, e é desenvolvido na perspetiva do cliente.

Seguidamente deverá ser definida a proposta de valor do negócio, ou seja, o benefício que o cliente poderá retirar do modelo de negócio que se está a propor. Neste ponto é

fulcral identificar e explicitar os benefícios que o negócio irá trazer a este segmento, como podemos servir as suas necessidades.

A proposta de valor deverá ser algo pelo qual o cliente está disposto a pagar, algo que solucione o seu problema e preencha as suas necessidades. Para tal, é necessário identificar quais os *gain creators* e os *pain relievers* que a proposta de valor confere a este segmento.

Os *gain creators* e o *pain relievers* identificadas são os seguintes:

Gain Creators

- Ter a família alojada num só quarto
- Realizar atividades em família na unidade hoteleira
- Beneficiar das parcerias com atrações e serviços locais

Pain Relievers

- Mais económico, quando comparado com o aluguer de dois quartos
- Poupanças para realização de viagens futuras
- Alojamento pessoal não partilhado com terceiros.

Na fase de definição dos canais, dever-se-á identificar quais os canais para entrega de valor ao cliente. No modelo que iremos realizar, os canais serão os canais de distribuição, ou seja, como chegar ao cliente e como o mesmo poderá conhecer o serviço.

No relacionamento com o cliente, será definida a estratégia do negócio, e a razão pela qual conseguimos manter o cliente, procurando garantir que o mesmo não utilizará outro serviço por uma questão de preço, ou seja, não ser apenas sensível a este.

O bloco de receitas é onde será determinado como o cliente paga pelo serviço obtido, poderá ser via aluguer, licenças, leilão, entre outros (Osterwalder and Pigneur, 2010). No caso de hotelaria será via aluguer.

Os recursos chave, são os recursos únicos que possuímos e que diferenciam o negócio da concorrência, bem como as atividades chave que podem ser, ou não desenvolvidas por estes recursos.

As parcerias chave, passam pela identificação dos aliados chave do negócio, podem ser os fornecedores, financeiras, entre outros.

Na estrutura de custos, são identificados os principais custos que têm peso nas finanças do negócio. No caso da hotelaria são muito derivados da parte operativa.

Atendendo à descrição acima realizada para o *business model canvas*, podemos concluir que o mesmo se encontra dividido em duas partes. O lado esquerdo identifica as questões operacionais, e o lado direito identifica as questões de relacionamento e estratégias.

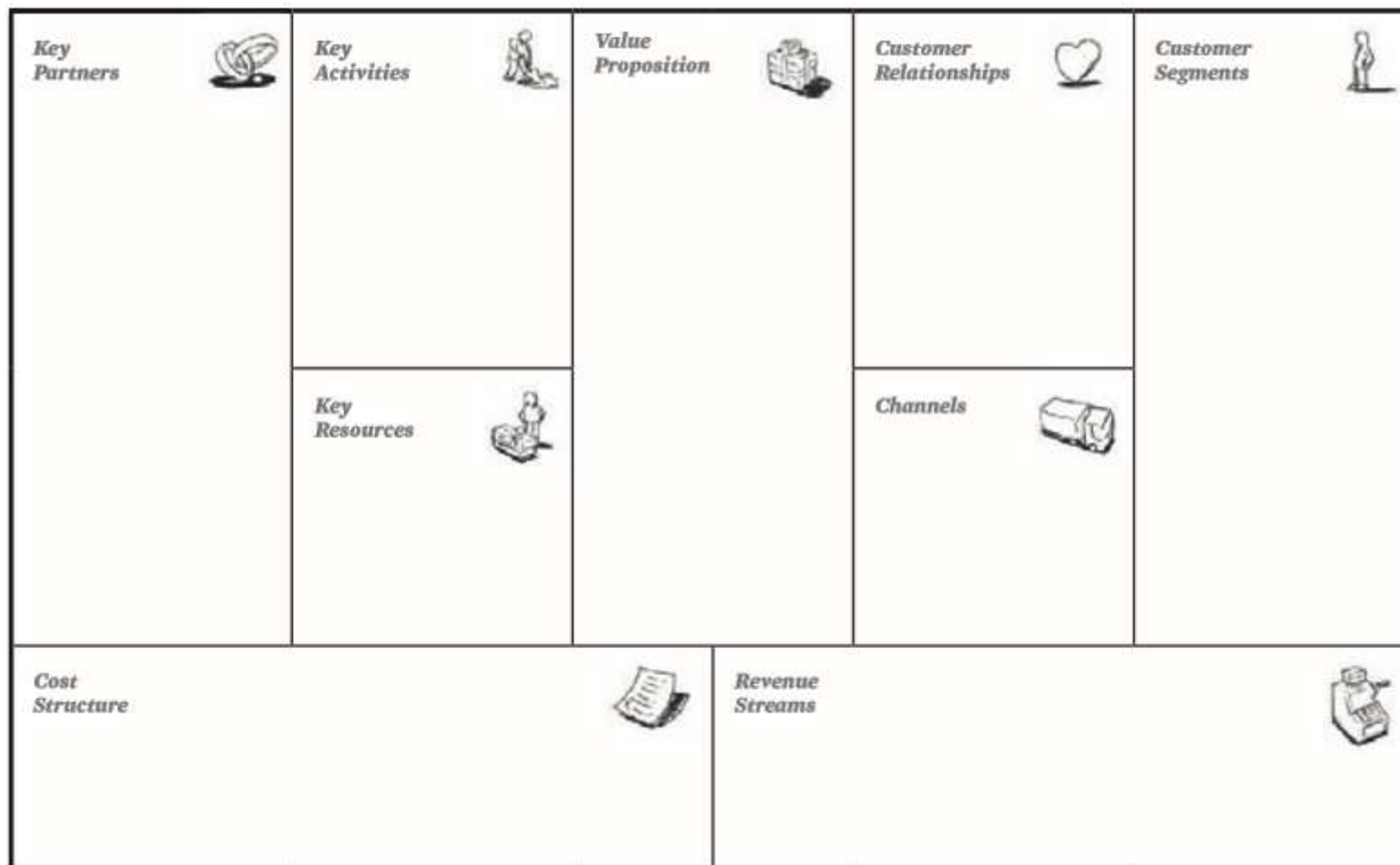


Figura 2- Business Model Canvas; Fonte: Osterwalder and Pigneur, 2010

Com foi referido anteriormente, o primeiro passo no *business model canvas* passa por identificar o segmento que queremos abordar, portanto será necessário identificar a nossa *persona*, ou seja, as características chave da *persona* que se enquadra no nosso segmento. Deverá ser esta *persona*, a qual se deve entrevistar e validar o nosso *business model canvas*. Para tal será necessário preparar uma entrevista, e colocar perguntas abertas para não guiar a *persona*, mas sim deixar a mesma expressar as suas necessidades face à problemática identificada.

Após realizada a entrevista, o seu conteúdo será analisado, a fim de se descrever como seria o seu ideal de alojamento, em que se procurará satisfazer através dos serviços e arquitetura, e com a maioria dos requisitos identificados pelo entrevistado. Quando realizado o protótipo, o mesmo será apresentado ao entrevistado, para saber o seu feedback sobre o produto apresentado.

Caso o mesmo seja validado pelo entrevistado, o MVP será validado, caso contrário, o MVP terá de ser revisto e repensado.

5. OBSERVAÇÃO DE DADOS

Os dados foram recolhidos de forma indireta, utilizando a técnica de entrevista, sendo realizada à pessoa identificada como representativa do segmento alvo do modelo de negócio que se pretende implementar. A forma é indireta, pois a entrevista será dirigida pelo investigador, e desenvolvida pelo sujeito.

Para estruturar a entrevista será necessário caracterizar a *persona*, e seguidamente identificar a mesma.

Após reflexão sobre a problemática que se pretende trabalhar, a *persona* identificada como representativa do segmento alvo, ou seja, que caracterize uma família com dois ou mais filhos que procure um destino de cidade para um fim de semana, ou férias de curta duração, é descrita da seguinte forma,

Persona:

“João, idade entre 40/50 anos, casado com 2 ou mais filhos.

O João tem gosto por viajar, essencialmente prefere fazer escapadinhas de fim de semana, em família. Tem gosto por conhecer o seu país, tendo clara preferência por cidades do litoral.

Não é que o João não se deslumbre pelo interior do magnífico Portugal, mas o que o João adora são os passeios junto ao mar, ou uma esplanada ao final do dia com vista para o mar ou para a serra, de preferência nos seus momentos de descanso após uma semana de trabalho.

O João tem a semana bastante ocupada com o seu trabalho como gestor, no entanto sempre que tem oportunidade realiza as suas saídas de fim de semana em família, para desanuviar de uma semana intensa de trabalho, e relaxar.

Pode-se afirmar que o João pertence à classe média, e que dispõe de algum orçamento que lhe permite realizar as suas viagens em família.”

A entrevista a realizar à pessoa identificada como potencial *persona* que represente o segmento alvo, será uma entrevista com perguntas abertas, por forma a permitir que a mesma identifique as suas preferências, e aversões sobre os quatro pontos do *business model canvas*, que dizem respeito ao relacionamento e estratégias.

Os quartos pontos que se referem ao relacionamento e estratégia, que serão analisados na entrevista são os seguintes:

- Proposta de valor
- Canais de comunicação
- Relacionamento com os clientes
- Receitas

Na proposta de valor, será analisado se o modelo de negócio pensado inicialmente para resolução da problemática faz sentido, ou se deverá de ser alterado em função do que são as preferências deste segmento. Esta análise passa por colocar questões, e analisar o discurso do entrevistado, questões essas que permitam perceber o que valoriza a *persona* no alojamento familiar, e que de valor podemos entregar, com a proposta de valor final.

No ponto referente aos canais de distribuição, pretende-se perceber como chegar a este tipo de clientes, que tipo de publicidade preferem, qual o meio de comunicação que mais atrai a sua atenção, e seus custos.

No relacionamento com os clientes, pretende-se que a *persona* fale sobre as suas preferências em relação à marca, e como se fideliza com a mesma. Pretende-se perceber que tipo de relacionamento este segmento espera da marca, e o que o poderá ou não fidelizar.

Por fim, no campo das receitas, pretende-se perceber quais os meios de pagamento preferenciais para este tipo de serviço, formas de pagamento, e qual o valor que estão dispostos realmente a pagar por este tipo de serviço.

De acordo com a revisão de literatura realizada, e algumas pesquisas efetuadas foi realizado um primeiro rascunho da proposta de valor a entregar a este segmento no *business model canvas*. Desta forma, a expectativa inicial do modelo de negócio que poderá resolver a problemática inicial tem a forma explanada na figura 3.

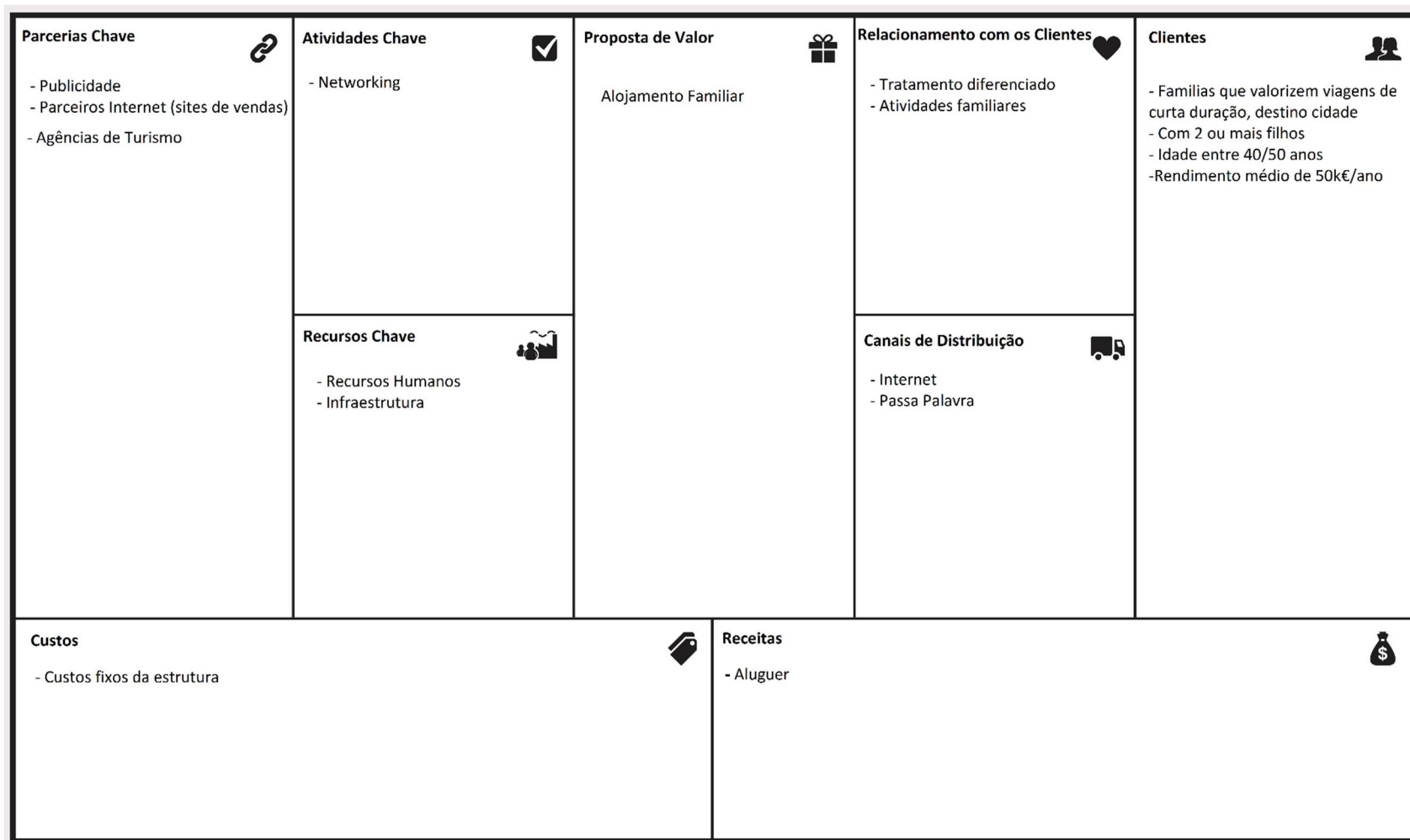


Figura 3 – Business Model Canvas Inicial; Fonte: Elaboração Própria

Ao realizar o *business model canvas* inicial, foram identificadas certas lacunas que se pretende que sejam colmatadas com a entrevista a realizar à *persona* identificada.

No que respeita à proposta de valor, apenas foi colocado “Alojamento Familiar” por forma a deixar em aberto até a realização da entrevista, ou seja, só será realmente pensada após estudadas e identificadas as necessidades mencionadas pela *persona*.

No que respeita à relação com o cliente, canais de comunicação e receitas, não existe nenhuma ideia concreta do que são as necessidades que serão identificadas pela *persona*, apenas algo genérico. Assim, pode-se afirmar que nesta fase, apenas o cliente encontra-se identificado, e que a entrevista com a *persona* que representa esse mesmo segmento será fulcral para o modelo de negócio a realizar para resolver a problemática inicial.

6. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Foi realizada entrevista à *persona* identificada, sendo a mesma representada por Luís Miguel Oliveira Gomes, de 47 anos e com 3 filhos.

A seleção da pessoa, passou por identificar alguém que se assemelhasse o máximo possível com a *persona* idealizada, ou seja como referência do segmento que se pretendia estudo. A *persona* identificada, o Luís, é uma pessoa com gosto por viajar, desde viagens de curta duração, bem como férias de longa duração em família, e com um nível rendimento que se pode enquadrar como pertencente à classe média em Portugal.

Após realização da entrevista à *persona* em causa, foi referido pela mesma que a grande dificuldade que se depara no momento de realizar a sua reserva deve-se ao facto de a oferta de quartos familiares em hotéis, ser muito escassa e em muitos casos até inexistente.

Em algumas ocasiões reserva dois quartos, devido à inexistência de quartos familiares, ou então se houver oferta de alojamento local, leia-se apartamentos, que permitam a família estar junta no mesmo espaço, promovendo assim o convívio e o espírito familiar.

Este tipo de segmento, no momento de pagar por um serviço de alojamento de curta duração, não é muito sensível ao preço, aparentemente é mais sensível ao preço nas estadias de longa duração, pois o agregado familiar é numeroso, o que implica uma

disponibilidade financeira mais elevada nas estadias de longa duração, ou as chamadas “férias grandes”.

De acordo com o transmitido no início da entrevista, tudo aponta para que a problemática inicial seja real, e que a escassez de infraestruturas turísticas familiares, é realmente uma dificuldade no momento de procurar alojamento para uma estadia de curta, ou de longa duração.

Segundo o entrevistado, numa estadia de curta duração, ou seja a chamada “escapadinha” em família, valoriza uma unidade hoteleira que tenha quartos que permitam alojar a família toda no mesmo espaço, por forma a promover o espírito de família e o convívio, bem como que possam ter um sítio onde cozinhar, não sendo certo que o irão fazer, mas permite alguma flexibilidade no que respeita a refeições para 5 pessoas.

Valorizam que existam espaços de lazer tais como, piscina, jacuzzi, campos de jogos, ou seja espaços que permitam o lazer em família dado ao curto espaço de tempo que despenderam para desfrutar do local.

No que concerne, ao relacionamento com o cliente, este segmento valoriza programas de fidelização, como por exemplo sistema de descontos quer nas estadias, quer em parceiros, através de cartões de cliente. Ao nível da marca, valoriza bastante a cadeia, ou seja, não querem ter surpresas no momento do aluguer, atribuindo valor à dispersão geográfica da marca.

Os canais de distribuição que privilegiam, ou seja, onde fazem buscas por alojamentos, locais onde passar um fim de semana, são essencialmente a internet, através dos motores de busca mais utilizados no mercado, e anúncios de jornais ou revistas.

Por outro lado, quando chega ao momento da escolha, baseiam-se muito no “user experience”, ou seja, o feedback dado por outros clientes que já tenham utilizado a unidade hoteleira em causa, ou que tenham frequentado a cidade a pesquisar. Esse feedback pode ser dado em forma de pontuação, utilizando por vezes os filtros dos próprios motores de busca, e também o passa palavra, ou seja, a técnica do *word of mouth*.

No que diz respeito aos pagamentos, e formas de pagamento e métodos de pagamento, têm preferência por estadias que permitam o cancelamento antecipado, ou pagamento diferido.

Em relação ao cancelamento antecipado, manifestam o seu interesse por este tipo de pagamento, pois quanto mais cedo for efetuada a reserva, na generalidade dos casos o preço é inferior, do que ser reservado mais próximo da data da estadia. Para uma família, por muito baixo que seja o preço médio da diária, o valor final será sempre a multiplicar por quatro ou mais pessoas. Por este motivo e dado ao risco de incerteza da realização da estadia, a uma longa distancia da data de ocupação, valorizam o facto de até uns dias, semanas, ou meses antes da estadia poderem cancelar a mesma não perdendo a totalidade do pagamento efetuado, ou por efetuar. Estão cientes que quanto mais perto da data da estadia, maior o risco para a unidade hoteleira colocar novamente o quarto no mercado, e alugar o mesmo, pelo que aceitam que exista alguma penalidade em caso de cancelamento próximo da data de estadia.

No que concerne ao meio de pagamento, têm clara preferência pelo pagamento online, ou pagamento diferido, ao balcão no momento da ocupação.

Pelas respostas fornecidas pela *persona* ao longo da entrevista, e análise das mesmas,

Iniciando pelas parcerias chave, as mesmas são bastante valorizadas pelo segmento em causa, o facto de existirem descontos e parcerias. Portanto seria fundamental realizar parcerias com serviços locais, tais como restaurantes, parques de diversão, museus, entre outros, isto numa perspetiva local. Uma vez que a dispersão da cadeia também é valorizada e vista como um motivo para a fidelização, as parcerias com gasolinhas, cadeias de cinema, e até bancos, com vista a descontos, ou um sistema de descontos na cadeia hoteleira decorrente do uso de uns destes serviços, esta abordagem seria realizada numa perspetiva regional, ou até nacional, consoante a dimensão da cadeia.

As atividades chave podem ser divididas em dois grupos distintos, atividades chave in house, e atividades periféricas, i.e., não é direcionada para uma unidade hoteleira específica, mas sim na perspetiva do grupo.

As denominadas atividades in house passam pela manutenção da infraestrutura, com o objetivo de manter a mesma nas melhores condições, quer de limpeza, quer de manutenção de espaços, bem como o acolhimento e apoio ao hóspede.

Por outro lado, as atividades denominadas por periféricas, estão relacionadas, com fidelização, publicidade, i.e., sistemas de informação, e busca de parcerias.

Para o desenvolvimento das atividades chaves, quer nas atividades in house, quer nas atividades denominadas como periféricas, consideram-se como recursos chave os recursos humanos, as infraestruturas informáticas, e físicas, tais como tecnologias de informação.

Por fim na estrutura de custo, e atendendo ao descrito ao longo de trabalho consideram-se como custos importantes, os custos com os recursos humanos, formação, e custos de manutenção de sistemas e das unidades hoteleiras, neste caso como o objeto de análise passa por uma unidade hoteleira em Setúbal, será da unidade hoteleira em causa.

Assim sendo, o *business model canvas* desta primeira iteração com *persona* terá a seguinte forma,

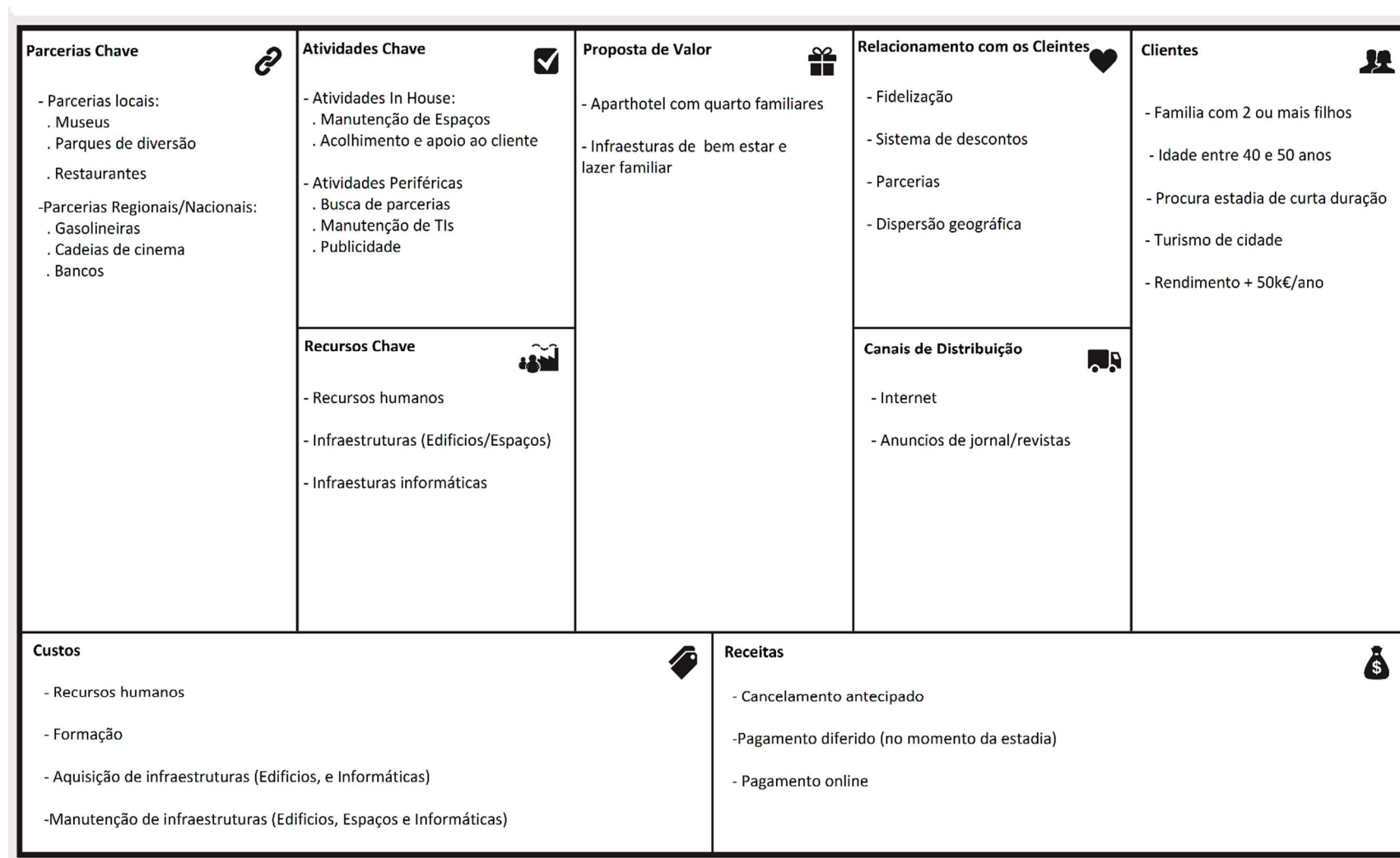


Figura 4 – Business Model Canvas Após Primeira Entrevista; Fonte: Elaboração Própria

Foi realizada uma segunda entrevista com o objetivo de mostrar à *persona* o que seria o MVP resultante da primeira entrevista.

A entrevista começou por explicar ao entrevistado de forma resumida a metodologia que estava a ser utilizada na realização do estudo, ou seja, o *Lean Startup*, e que o mesmo passa por três processos essenciais, o Aprender, o Construir e por fim o Medir.

Para aplicar a fase do aprender, foi fundamental a primeira entrevista, pois foi devido à mesma que se conheceram as verdadeiras necessidades deste segmento, e aquilo que verdadeiramente procuram, quando chega o momento de eleger um sítio para uma estadia de curta duração com a sua família.

Com o resultado da primeira entrevista conseguiu-se alterar o *business model canvas* inicial, o mesmo que continha as expectativas do autor da tese do que seriam as reais necessidades do segmento em estudo.

Após esta breve introdução, sobre o *Lean Startup* e *business model canvas* foi o momento de revelar ao entrevistado o que era a perspetiva do que seria o serviço ideal para responder às suas necessidades, ou seja, a proposta de valor a fazer à *persona*, decorrente do estudo da primeira entrevista.

De acordo com a primeira entrevista realizada, a proposta de valor a fazer à *persona*, passa por uma unidade hoteleira com quartos familiares, de lotação igual ou superior a quatro adultos, por forma a não limitar a ocupação do hotel, estes quartos poderiam ser uma ligação de dois quartos duplos, através de um porta interna que só seria aberta caso a lotação fosse superior a duas ou mais pessoas, dando assim versatilidade à unidade hoteleira. O quarto estaria também equipado de uma mini kitchenette fechada com porta, ou grade, para no caso de desejarem realizar a reserva com essa possibilidade, e terem liberdade de escolhas no que concerne às refeições, a mesma seria aberta, transformando o quarto num aparthotel.

Quanto ao espaço envolvente, a unidade teria piscina interior e exterior, bem como um wellness center onde após um dia de passeio pela cidade e arredores, pudessem descansar, relaxar um pouco, e passar momentos em família.

No que concerne à relação com o cliente, foi indicado que a unidade hoteleira teria um sistema de descontos com parceiros locais, passando por descontos em restaurantes,

museus, atrações locais, ou seja, nos serviços de lazer direcionado para famílias que quisessem efetuar parcerias com o hotel.

Quanto a descontos em estadias ou com parceiros, por exemplo gasolineiras, bancos, cinemas, dependeria muito se o hotel em causa pertencesse a alguma cadeia nacional ou internacional, tendo a marca que ter projeção e dispersão a nível nacional ou internacional.

No caso da fidelização, o entrevistado frisou que este sistema de parcerias ou descontos só lhe faz sentido se for uma questão de preço ou seja, por exemplo reservar uma estadia em Setúbal que permita acumular pontos, que se traduzem em descontos na reserva de uma próxima estadia, o que fará com que o preço médio, das duas estadias seja inferior ao praticado, aquando da utilização de pontos. Depreende-se que as parcerias, ou sistema de fidelização, fazem sentido sempre que resulte em benefícios diretos para o cliente, tal como descontos sobre o preço praticado.

A forma de como chegar até ao cliente, e de como captar a sua atenção, essa seria através de publicidade em sites de internet, passando mais concretamente por publicitar e estar presente no top *major*s sites de reservas de unidade hoteleiras, privilegiando sempre os comentários e o *word of mouth*, vulgo passa palavra.

Para opções demonstradas no *business model canvas* da figura 3, pagamento parcial, cancelamento gratuito, e pagamento online, a *persona* privilegia o cancelamento gratuito, estando até disposto a pagar mais pelo mesmo, pois as reservas antecipadas são quase sempre um pouco mais baratas, por outro lado o risco de mais próximo da data de estadia surgir algum imprevisto é superior a uma estadia para duas pessoas. Assim, a *persona* não se importa de pagar um pouco mais para poder usufruir desta flexibilidade e não perder a totalidade, ou parte do montante a pagar caso a estadia não se realize, a percentagem da penalidade a aplicar seria tanto maior quanto mais próximo da data de estadia fosse o cancelamento.

Quanto à forma de pagamento, o segmento em causa tem clara preferência pelo pagamento via online, ou ao balcão.

Em virtude do que foi mencionado pelo entrevistado no decorrer da segunda entrevista, uma proposta de valor, relacionada com a construção de uma unidade hoteleira em

Setúbal, direcionada para famílias e não só, e que poderá ser atrativa para este segmento passa pelo seguinte: Unidade hoteleira com as seguintes infraestruturas e serviços:

- Com quartos familiares, podendo os mesmos serem modulares (interligados)
- Quartos equipados com kitchenette com uso opcional
- Piscina interior e exterior
- Wellness Center
- Fidelização por sistema de pontos a converter em descontos
- Parcerias locais
- Parcerias Regionais (mediante dimensão da marca)
- Dispersão de unidades hoteleiras no país (mediante dimensão da marca)
- Pagamento online e balcão
- Reservas com cancelamento gratuito, mediante marcação antecipada, podendo ter algum custo para o cliente em caso de cancelamento.

Posteriormente, a proposta de valor foi apresentada à *persona*, e questionou-se se esta seria uma proposta de valor que o mesmo estivesse disposto a pagar pela mesma, e se resolveria o seu problema inicial, uma oferta hoteleira direcionada para famílias, que neste caso seria implementada em Setúbal. Ao apresentar a proposta de valor à *persona*, a mesma afirmou estar disposto a pagar pela mesma, e usufruir nos moldes como lhe foi apresentada.

Assim encontra-se concluída a segunda e terceira fase do ciclo Lean Starup, ou seja, as fases do construir e medir.

A fase do construir, passou por realizar uma primeira proposta de valor resultante da primeira entrevista com a *persona*, sendo apresentado o que seria um potencial MVP, ao qual a *persona* retirou alguns serviços e clarificou outros. Podendo classificar-se esta iteração como a fase de Medir.

Com base no que foi apresentado e feedback da *persona*, foi feita uma segunda proposta de valor, a qual a *persona* se identificou, validando este MVP como algo que poderia ser concretizado.

Portanto, após estas iterações o *business model canvas* final, terá a seguinte forma:

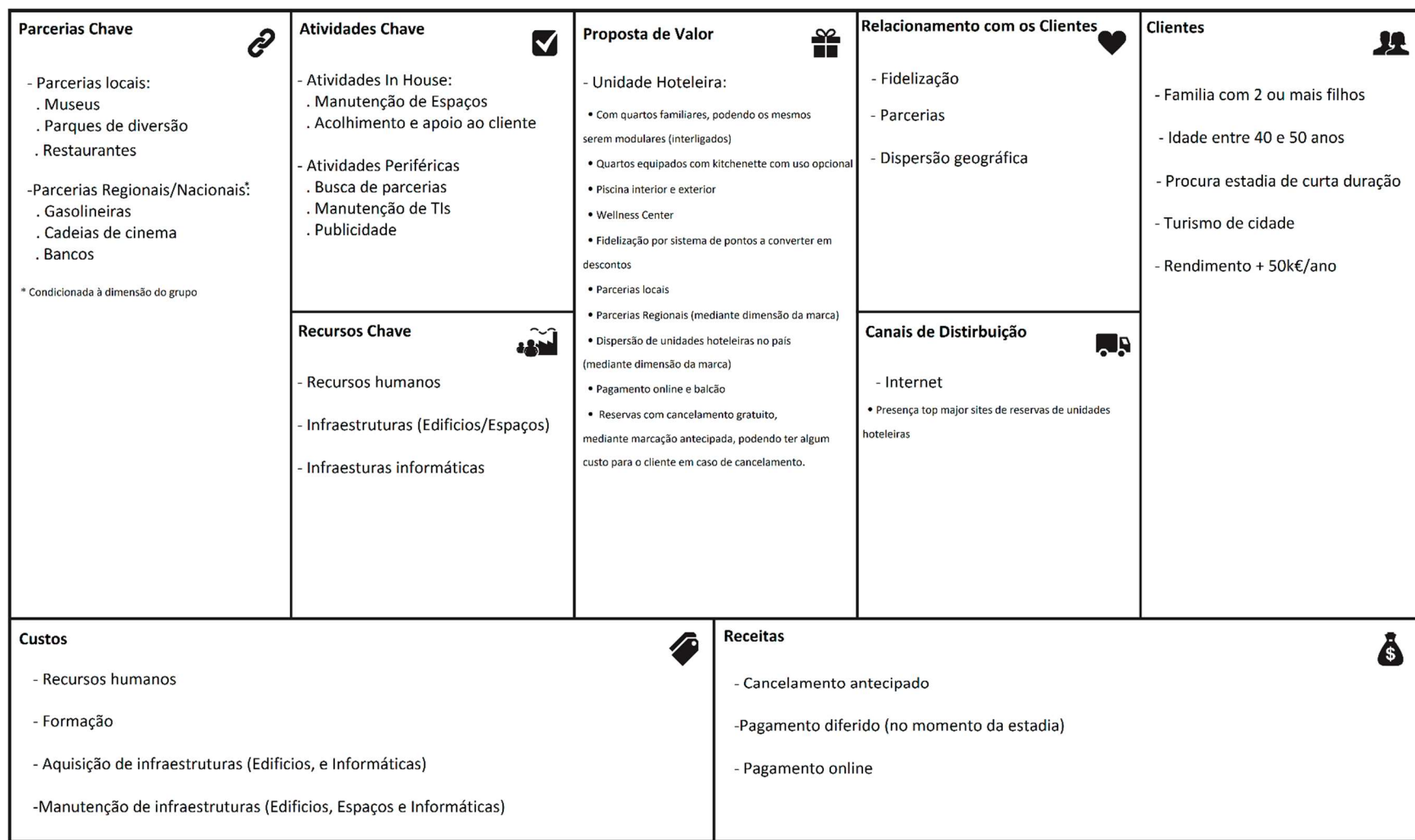


Figura 5 – Business Model Canvas Final (MVP); Fonte: Elaboração Própria

7. CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho procurou-se responder à problemática sobre “O que é que uma família valoriza numa oferta de alojamento de cidade?”. A problemática é pertinente pois a ideia subjacente à mesma, passa por perceber o que o valoriza uma família quando procura um alojamento para pernoitar durante uma estadia de curta duração, para no caso de se pretender criar uma oferta de alojamento na cidade de Setúbal, que a mesma seja diferenciadora, sendo direcionada para este nicho de mercado.

Poderia fazer sentido utilizar a metodologia business plan, mas optou-se por algo diferente, algo mais direcionado para o empreendedorismo, a metodologia *Lean Startup*, afinal no fim do trabalho não será construída nenhuma unidade hoteleira, mas sim pretendo dar insights do que poderá ser uma unidade hoteleira direcionada para este segmento.

A metodologia *Lean Startup*, foi criada por Ries (2011) e passa por três fases muito bem definidas o aprender, o criar, e o medir. Neste trabalho todas estas fases foram desenvolvidas, e utilizadas de forma sequencial, ou seja, sem saltar nenhuma das mesmas. A fase de aprender, foi bastante interessante analisar os diversos tipos de destinos turísticos, as especificidades de cada um deles, e enquadrar a cidade de Setúbal como destino turístico. Depois de perceber um pouco melhor o destino turístico a analisar, e seu potencial, foi tempo de perceber como seria a pessoa referenciada para dar rosto ao segmento a estudar. Após alguma reflexão, a *persona* foi caracterizada e identificada.

Uma pessoa na casa dos 40-50 anos, com 2 ou mais filhos, pois com um filho já existe oferta hoteleira, recorrendo ao serviço de colocação de uma cama extra na habitação, e por fim com gosto por viajar, conhecer novos locais, e com rendimentos médios, ou acima.

Por forma a perceber as necessidades desta *persona* foi utilizado o *business model canvas*, criado e desenvolvido pelo Osterwalder and Yves Pigneur (2010) no contexto da metodologia do *Lean Startup*.

No diagrama *business model canvas* consegue-se ter ideia do que será o nosso modelo de negócio, através da definição das nove áreas chave do mesmo.

Ao mesmo tempo, é um modelo bastante interessante, pois permite testar e analisar as hipóteses iniciais, não recorrendo a cálculos infundáveis, e suposições por vezes que não correspondem às verdadeiras necessidades do mercado. Tal como Ries (2010) refere, não se lança ou investe-se tempo, dinheiro e recursos, em algo que o mercado poderá não querer, ou valorizar, como é o caso de uma unidade hoteleira, que poderá ser considerado um investimento de elevado capital fixo.

Após esta aprendizagem, resolveu-se testar através de um esboço do *business model canvas* para este modelo de negócio, direcionado para este nicho de mercado, ou seja, o familiar (figura 3).

Realizou-se a primeira entrevista, que ainda se encontra na fase de aprender do *lean startup*, pois objetivo seria perceber o que valoriza este segmento numa unidade hoteleira, foi uma entrevista com perguntas abertas, muito direcionadas para o preenchimento das secções de canais de distribuição, relacionamento com os clientes, e receitas. O resultado da entrevista permitiu desenvolver o primeiro MVP, sendo que o MVP passa por caracterizar a unidade hoteleira e mostrar a mesma à *persona*, por forma a refletir sobre a sua utilidade, e dar o seu feedback, por outras palavras pretende-se analisar se o MVP, satisfaz ou não as suas necessidades.

Seria extremamente complexo construir uma unidade hoteleira com as funcionalidades básicas e que permitisse a iteração da *persona*, ou mercado com a mesma, como refere a definição MVP. Sendo este o motivo de se criar uma descrição do que seria esta unidade, baseada no feedback dado pela *persona*.

O resultado da primeira entrevista foi surpreendente, pois o *business model canvas* alavancado na ideia inicial, resultante da aprendizagem da revisão de literatura e pesquisas, não foi totalmente validado, as necessidades da *persona* diferiram um pouco daquilo que se tinha pensado inicialmente que seriam as suas necessidades.

Comprovando assim, que a metodologia utilizada, seria indicada para esta fase de análise do negócio. O *business model canvas* foi refeito de acordo com os insights fornecidos pela *persona*, e agendou-se uma segunda entrevista para apresentação do que seria a proposta de valor, após análise da primeira entrevista.

Mais uma vez a proposta de valor não foi totalmente validada, mas não sendo necessário realizar Pivot, pois a proposta de valor estava quase em linha com o pretendido pela *persona*, ou seja, pelo mercado. Continuou-se assim na fase do construir.

Foi realizada uma segunda proposta de valor e apresentada à *persona*, sendo a mesma validada, ou seja, este segmento procura um alojamento familiar, valoriza ofertas/descontos relacionados com o destino que visita e está disposto a pagar pela mesma.

Assim tem-se como proposta de valor final, o seguinte:

Unidade hoteleira com as seguintes infraestruturas e serviços:

- Com quartos familiares, podendo os mesmos serem modulares (interligados)
- Quartos equipados com kitchenette com uso opcional
- Piscina interior e exterior
- Wellness Center
- Fidelização por sistema de pontos a converter em descontos
- Parcerias locais
- Parcerias Regionais (mediante dimensão da marca)
- Dispersão de unidades hoteleiras no país (mediante dimensão da marca)
- Pagamento online e balcão
- Reservas com cancelamento gratuito, mediante marcação antecipada, podendo ter algum custo para o cliente em caso de cancelamento.

A fase de medir é breve neste trabalho, pois foi analisada uma *persona*, que serviu como referência para um segmento de mercado, talvez fosse útil em desenvolvimentos futuros, apresentar esta proposta de valor a outras pessoas que possam enquadrar-se neste segmento, e com isso ter mais “medições”, ou seja mais *go, no go results*.

A cidade de Setúbal, de acordo com os dados de 2018 possui 3800 camas turísticas, é um destino turístico em franco crescimento, registando 300 mil dormidas neste mesmo ano. Tem uma oferta variada, para um destino de cidade, quer ao nível da gastronomia, atividades, entre outros, podendo também ser classificado como um destino de praia, ou montanha dado à sua proximidade à serra da Arrábida. Com o possível novo aeroporto na margem sul do tejo, o mesmo terá grande impacto sobre a região, nomeadamente sobre a cidade, podendo trazer mais turistas à mesma.

Será interessante para desenvolvimentos futuros, analisar o modelo de negócio explanado no *business model canvas* final (figura 5), em que se tem todas as atividades e elementos

chave e como interagem entre si, mas agora talvez, mais direcionado para a vertente financeira.

Com estes insights faz sentido, saber quanto custa, qual o esforço financeiro e humano necessário para concretizar uma infraestrutura desta natureza, e por fim perceber se a mesma tem viabilidade financeira.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2017 Annual Report WTO (2018) *2017 Annual Report*. doi: 10.1192/bjp.111.479.1009-a.

Alegre, J. and Garau, J. (2010) ‘Tourist Satisfaction and Dissatisfaction’, *Annals of Tourism Research*, 37(1), pp. 52–73. doi: 10.1016/j.annals.2009.07.001.

Bohemia, E., Liedtka, J. and Rieple, A. (2012) *Leading Innovation Through Design*.

Bouffleur, J. P., Fabián Ayala, N. and Germán Frank, A. (2016) ‘ANALYSIS OF IMPLEMENTATION OF LEAN STARTUP METHODOLOGY IN A FIRM OF DIGITAL ENTERTAINMENT’, pp. 345–356.

Buhalis, D. (2000) ‘Marketing the competitive destination of the future’, *Tourism Management*, 21(1), pp. 97–116.

Correia, R. M. G. (2016) *A Perspetiva do Turista Sobre os Recursos Turísticos de um Destino de Cidade: Expetativa Vs. Experiência - O Caso de Lisboa*.

Entidade Regional de Turismo de Lisboa (2019) *ERT-RL*. Available at: <http://www.ertlisboa.pt/mapa/concelho.php> (Accessed: 6 October 2019).

Estatísticas do Turismo 2018 (2019) *Estatísticas do Turismo 2018*. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Gilbert, D. *et al.* (2005) *Tourism: Principles and Practice*.

Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011 (no date). Available at: https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros (Accessed: 6 October 2019).

Leiptor, N. (1995) *Tourism Management*.

Maria das Dores Meira. “Setúbal vai ter cinco novos hotéis dentro de cinco anos” (no date). Available at: <https://sol.sapo.pt/artigo/571351/maria-das-dores-meira-set-bal-vai-ter-cinco-novos-hoteis-dentro-de-cinco-anos-> (Accessed: 16 June 2018).

Nicely, A. (2018) ‘Type of Work Experience Important for Hotel Managers’ Success: Focus versus Variety’, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. Routledge, 19(1), pp. 83–90. doi: 10.1080/1528008X.2017.1343167.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Marketing Business Startup*.

Ries, E. (2011) ‘The Leen Startup’, pp. 1–296. Available at: <http://zwinnalodz.eu/wp-content/uploads/2016/02/The-Lean-Startup-.pdf>.

Setúbal terá hotel de seis estrelas nos próximos cinco anos - Construir - Construir (no date). Available at: <https://www.construir.pt/2017/07/09/setubal-tera-hotel-de-seis-estrelas-nos-proximos-cinco-anos/> (Accessed: 16 June 2018).

Turismo cresce a dois dígitos no distrito de Setúbal | Diário da Região Setubalense (2016). Available at: <https://www.diariodaregiao.pt/local/sesimbra/2016/12/15/turismo-cresce-dois-digitos-no-distrito-setubal/> (Accessed: 16 June 2018).

Turistas Rendidos a Setúbal (2014). Available at: <http://www.visitsetubal.com.pt>.